



سلسلة دليل صنع القرار

رقم ٤

# تحليل مخاطر الاستثمار

دراسة سياسية اقتصادية لمناخ الأعمال الدولي

إعداد

دكتور / السيد عليوه

القاهرة ١٩٩٨

مركز القرار للاستشارات  
(ش.م.م)







سلسلة دليل صنع القرار

رقم ٤

# تحليل مخاطر الاستثمار

دراسة سياسية اقتصادية لمناخ الأعمال الدولي

إعداد

دكتور / السيد عليوه

القاهرة ١٩٩٨

مركز القرار للاستشارات

(ش.م.م)

رقم الإيداع ٣٤٩٤ لسنة ١٩٩٨

## لا تقل ولكن افعل

لا تقل لا اعلم	بل تعلم !
لا تقل لا اعرف	بل جرب !
لا تقل لا استطيع	بل حاول !

## مركز القرار للاستشارات

( شركة مساهمة مصرية )

أول بيت خبرة عربي في التسويق السياسي والاجتماعي والإداري

عمارة ٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عيسى - مدينة نصر

عنوان المراسلات : ص.ب ٨١٣٧ مسلكن مدينة نصر - القاهرة

تليفون : ٢٦٣٧٥٨٧ - ٢٦٣٩٦٥٣ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

٧	١ - مقدمة
٩	المبحث الاول : مفهوم مخاطر الاستثمار
٩	١/١ تعريف المخاطر .
١١	٢/١ الإستقرار السياسى .
١٣	٣/١ الإستقرار الاقليمى والدولى .
١٥	٤/١ المناخ السياسى .
١٧	٥/١ المناخ الإقتصادى .
٢١	المبحث الثانى : متغيرات البيئة الدولية والإقليمية
٢١	٦/٢ الثورة العلمية والتكنولوجية .
٢٤	٧/٢ العولمة .
٢٦	٨/٢ المعلوماتية .
٢٨	٩/٢ الديمقراطية وحقوق الإنسان .
٣١	١٠/٢ درجة التنافسية .
٣٥	المبحث الثالث : نموذج لتقدير موقف لدولة ما
٣٥	(حالة ألمانيا الاتحادية)
٣٥	١١/٣ النمو والعمالة .
٣٧	١٢/٣ مناخ الأعمال .
٣٨	١٣/٣ السياسة المالية والنقدية .

٤٠	١٤/٣ التجارة والحساب الجارى .
	١٥/٣ رأس المال والديون
٤٠	والإحتياطي .
٤٤	المبحث الرابع : دليل التقويم السياسى
٤٤	١٦/٤ العوامل الخارجية .
٤٤	١٧/٤ جماعات القوى الداخلية .
٤٥	١٨/٤ الأحزاب السياسية .
٤٥	١٩/٤ الجماعات الهامة .
٤٦	٢٠/٤ العوامل الداخلية .
٤٧	المبحث الخامس : قياس المخاطر العامة
٤٧	٢١/٥ المخاطر السياسية .
٤٨	٢٢/٥ المخاطر المالية .
٤٩	٢٣/٥ المخاطر الاقتصادية .
٤٩	٢٤/٥ المخاطر البيئية والطبيعية .
	ملحق تقييم جدوى المشروعات الكبرى فى نظر
٥٠	المستثمر الدولى .
٦٠	الخلاصة

## سلسلة دليل صنع القرار

رئيس التحرير : د. السيد عليوة

مستشارو التحرير ( حسب الترتيب الأبجدي )

د . ايهاب سرور .

د . جمال مظلوم .

د . صلاح فوزي .

د . فريد النجار .

د . نجلة مرتجي .

كتيبات تعليمية تدريبية صدر منها :

- ١ دليل المدير العربي إلى صنع القرار .
- ٢ إدارة الأزمات والكوارث .
- ٣ إدارة المشروعات الصغيرة .
- ٤ تحليل مخاطر الاستثمار .
- ٥ كيفية التعامل في البورصة .



## مُقَلَّمَةٌ

دأب الفكر الإقتصادي الغربي على التحذير من المخاطر السياسية على الإستثمارات فى الأقطار النامية والتى تتمثل فى عدم الإستقرار والإنقلابات العسكرية والمصادرة والتأميم لأسباب سياسية والصراعات القومية والحروب الإقليمية والنزاعات العرقية والتعقيدات البيروقراطية والصعوبات التشريعية وتقلب مناخ الإستثمار وجمود الهياكل الإجتماعية وتُخلف قيم الثقافة العامة . وقد يكون هذا صحيح إلى حد كبير وخاصة فى أقطار الجنوب الفقير التى مزقتها النزاعات ودمرتها السياسات البيئية الغاشمة . لكن ساحبات الصيف هذه سرعان ما تتبدد عندما تحلق إقتصاديات الأقطار الناهضة فى السماء مثلما حدث مع النمرور الآسيوية والأقطار الشرقية التى برهنت على إمكانية الإنطلاق . رغم الهزة القاسية التى تعرضت لها أسواق المال هناك فى أواخر ١٩٩٧ .

تبقى فى الأفق الغربى غمامات شتوية داكنة قادمة تحمل ضيق المسافة مخاطر سياسية بالغة على الإستثمارات وعلى حركة الإئتمان الدولى وذلك بفعل المتغيرات العالمية العاصفة التى طرأت على الساحة بالإضافة إلى الخبرة التاريخية القريبة والبعيدة فى التعامل مع

الدول الصناعية ونستطيع القول أن هناك ثلاثة عوامل كبرى وراء هذا الانقلاب المحتمل في مضاعفة الأخطار السياسية المتوقعة داخل الديمقراطيات الغربية ولعل من أهم هذه العوامل ظاهرة العولمة وثورة المعلومات وحرب الثقافات التي يبشر بها بعض المفكرين .

ويهدف هذا البحث إلى وضع دليل بالمخاطر السياسية والإقتصادية والثقافية لمناخ الأعمال الدولي وذلك بعيداً عن المخاطر التجارية التقليدية المعتادة وتقييم تلك المخاطر ووضعها في حجمها الطبيعي بدون تهوين أو تهويل بما يخدم المستثمرين ورجال الأعمال في تقييم بيئة الإستثمار وإتخاذ القرارات الإستثمارية الصائبة .

ونحسب أن بحث البنود الواردة في هذا الكتيب كافية إذا أضيف إليها بعض المعلومات التفصيلية عن سمات الدولة المراد الإستثمار فيها لتقدير الموقف سواء في الأقطار الأفريقية أو الاقتصاديات الآسيوية أو الأوروبية أو القطاعات الصناعية المختلفة .

## المبحث الأول : مفهوم مخاطر الاستثمار

ينطوى أى إستثمار للأموال على نوع من المخاطرة ، فالعلاقة بين المخاطرة والنجاح علاقة تفاعلية بمعنى أنه كلما زادت درجة المخاطرة زاد العائد والعكس صحيح . وسوف نتناول فى هذا المبحث تعريف المخاطر والإستقرار الداخلى والخارجى والمناخ السياسى والإقتصادى بوصفها البيئة المحلية التى تتم فيها عملية الإستثمار .

### ١/١ تعريف المخاطر

مخاطر الإستثمار هى العواقب السيئة التى يمكن أن يتعرض لها رأس المال بداية من عدم تحقيق ربحية وإنهاء بفقدانه كلية. وتتعدد أنواع مخاطر الإستثمار إلا أنها قد لا تخرج عن الأنواع التالية .

#### أ - مخاطر رأس المال

هذا النوع من المخاطر يرتبط بخطر فقدان رأس المال المستثمر، وهو الخطر الأكثر شيوعاً ، ويعتبر السبب الرئيسى وراء إحجام الكثير من الناس عن إستثمار أموالهم ورغم ذلك فإن الملايين يقبلون على الإستثمار .

#### ب - مخاطر السوق

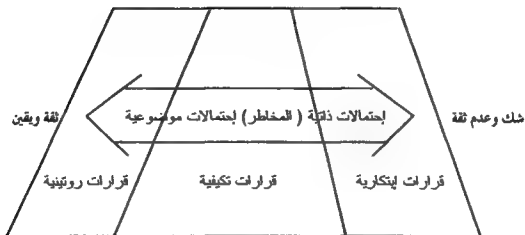
تشمل هذه المخاطر الخوف من عواقب تقلبات السوق وفقدان رأس المال تبعاً لهذه التقلبات ومن أمثلة هذه التقلبات ، تدهور أسعار

الأسهم والسندات مثلما حدث في أسواق جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧ .

### ج - مخاطر التضخم

التضخم هو إرتفاع عام في مستوى أسعار السلع والخدمات مما يقلل من العائد الحقيقي للأموال بمرور الوقت مما يستدعي إستثمار الأموال في مجال يحقق عائداً أعلى من نسبة التضخم وهو ما يحمل نوع من المخاطرة .

## الحالة الطبيعية ومدرجات القرارات



## ٢/١ الإستقرار السياسى :

يقصد بالإستقرار السياسى غياب أو إنعدام التغير الجذرى أو الأساسى فى النظام السياسى أو حدوث التغير فى حدود معينة ومقبولة ، وبالعكس يشير عدم الإستقرار السياسى إلى وقوع تغيرات جذرية أو جوهريّة فى النظام السياسى أو التغير غير المنظم الذى يتجاوز الحدود المقبولة والموضوعة له . ويتم التمييز عادة بين الإستقرار الحكومى / عدم الإستقرار الحكومى ، والإستقرار / عدم الإستقرار السلوكى .

### أ - الإستقرار / عدم الإستقرار الحكومى

الإستقرار الحكومى معناه أن تتمتع المؤسسات السياسية بقدر يعتد به من الإستمرارية فلا تكون الوزارة عرضة للتغيرات المتتابة فى زمن قصير ولا يكون البرلمان عرضة للحل قبل إكتمال مدته الدستورية ، أما عدم الإستقرار الحكومى فيشير إلى كثرة التعديلات الوزارية فى مدى زمنى قصير بحيث يكون متوسط عمر الوزارة متدنياً وإلى تعطيل البرلمان وحله قبل إستيفاء مدته الدستورية .

### ب - الإستقرار / عدم الإستقرار السلوكى

يقصد بالإستقرار السلوكى غياب أعمال العنف الجماهيرى والطائفى والنخبوى .

١ - العنف الجماهيرى هو عنف موجه من أفراد الشعب ضد الحكومة فى شكل مظاهرات أو إضرابات أو أحداث شغب أو تمرد أو إغتيالات أو ثورة بغرض تغيير النخبة الحاكمة أو سياساتها والشكل الدستورى القائم .

٢ - العنف الطائفي هو عنف يقع من جانب المجموعات العرقية أو اللغوية أو الدينية ضد بعضها البعض أو ضد الدول . فالحرب الأهلية التي تسعى من خلالها جماعات عرقية ما إلى الانفصال عن الدولة تعد أحد أشكال العنف الطائفي .

٣ - في حين ينصرف العنف النخبوي إلى الأعمال القسرية العنيفة التي تباشرها النخبة الحاكمة ضد الجماهير عموماً وضد المعارضين خصوصاً بالإضافة إلى العنف الذي يستخدمه المطمعون إلى القيادة بهدف تغيير الحكومة والإستحواذ على السلطة ومثال ذلك الانقلابات . العسكرية ومؤامرات القصور .

ويختلف العنف النخبوي عن العنف الجماهيري من حيث أن الأول تنخرط فيه مجموعة صغيرة يغلب أن يكون أفرادها من العسكريين في حين ينخرط في العنف الجماهيري قطاع كبير من السكان متنوعى المشارب والمصالح، كذلك يختلف العنف الجماهيري عن العنف الطائفي من حيث أن هذا الأخير وبخلاف الأول تمارسه جماعة بعينها عرقية أو إقليمية أو لغوية .

يتأثر الإستقرار السياسى بمجموعة من العوامل أهمها :

( أ ) العوامل الإجتماعية - الإقتصادية :

يغدو الإستقرار السياسى أكثر إحتمالاً فى الدول الغنية المتقدمة حيث النمو الإقتصادى يقترن بالتصنيع وإرتفاع نسبة التحضر وتطور التعليم والمواصلات وهو ما يمهد للديمقراطية ويدعمها .

### ( ب ) العوامل السياسية :

يرتبط الإستقرار السياسى بوجود المؤسسات التى تستجيب لمطالب الجماهير وتصرفها عن الإنزلاق إلى العنف .

### (جـ) العوامل الثقافية :

يرتبط الإستقرار بتمائل ممارسات السلطة سواء كانت ديمقراطية أو دكتاتورية مع توقعات الأفراد بخصوصها وتغذيتها مختلف مؤسسات التنشئة من منزل ومدرسة وجماعة أقران .

كذلك يرتبط الإستقرار السياسى بعدم تسييس الاختلافات الثقافية فى الدولة إذ أن تسييس تلك الاختلافات وتقاطع خطوطها مع خطوط التمايز الطبقي أو التركيز الجغرافى يؤدى إلى تنشيط وعى الجماعات بذواتها وإنكفائها على نفسها وتعطى أولوية لإنتماؤها العرقية أو الدينية أو اللغوية بدلاً من المجتمع الأكبر وقد تلجأ فى دفاعها المشروع عن مصالحها إلى ما يهدد الإستقرار السياسى .

### ٣/١ الإستقرار الإقليمى والدولى :

يشير الإستقرار الإقليمى والدولى إلى غياب الحروب واسعة النطاق مع دول الجوار فى منطقة جغرافية معينة وعدم تطور أى نزاع مع القوى الإقليمية والدولية إلى حرب مسلحة وإستمرار نمط معين لعلاقات السيطرة والخضوع بين الدول عبر الزمن فى حين يشير عدم الإستقرار الإقليمى والدولى إلى نشوب نزاعات شديدة ينتج عنها نشوب حروب على نطاق واسع أو إلى التغير المتتابع فى أنماط العلاقات بين الدول وأعضاء المجتمع الدولى .

يتوقف مدى الإستقرار الإقليمي والدولي لدولة ما على عدة عوامل أهمها :

( أ ) السياسة الخارجية للدولة : أدى تشابك المصالح بين الدول بفعل التقدم فى مجالات النقل والإتصال إلى إلغاء الحدود والمسافات بينها وأصبح لكل دولة مجموعة من العلاقات المختلفة مع العديد من الدول ، وقد تتراوح السياسة الخارجية لدولة ما بين التعاون الكامل وبين الصراع وإستخدام القوة المسلحة أو اللجوء إلى الحرب الباردة ومحاولة فرض النفوذ والسيطرة .

( ب ) النظام السياسى للدولة : يضع كل نظام سياسى مجموعة من الأهداف السياسية والإقتصادية التى يسعى إلى تحقيقها فى علاقته مع دول الجوار ومع القوى الإقليمية والدولية ويتوقف إختيار النظام السياسى لأهدافه على طبيعة ذلك النظام وأيديولوجيته والنخبة الحاكمة والقوى المؤثرة فى ذلك النظام ورؤيته لإمكانيات الدولة وإمكانيات دول الجوار والمجتمع الدولى . ومدى الرشادة فى إتخاذ القرارات .

( ج ) قضايا الأمن القومى : تشمل القضايا المثيرة للنزاعات وتؤثر على الإستقرار الإقليمي والدولى وهى نزاعات الحدود والأقليات وتدخل الدول الأجنبية فى الشئون الداخلية للدولة وتحريكها لتلك الأقليات ، والخلافات الثقافية والعرقية والقضايا الإقتصادية التى تؤثر على حياة المواطنين مثل الأمن الغذائى للمجتمع .

( د ) قوة الدولة بمفهومها الشامل والتى تتضمن الموارد المتاحة للدولة والتكنولوجيا المتوافرة لديها ودرجة تقدمها الإقتصادى والقوة البشرية من حيث العدد ومستوى التنمية البشرية لديها .



## ١ / ٤ المناخ السياسى :

المناخ السياسى هو البيئة التى يتم فيها صنع وإتخاذ القرار السياسى ويشير تحليل المياسات العامة إلى أن هناك نموذجين على طرفى نقيض يمكن تصور أن عملية صنع القرار السياسى تتم خلال واحد منهما . النموذج الأول هو للتوفيق ، والثانى هو السيطرة . ويمكن التمييز بينهما على أساس أربعة محاور هى العلاقة بين النخبة والسمات السائدة للجماعات والأفكار الإجتماعية المسيطرة عن النخبة والجماعات والمشاركة والمثل العليا .

### تتمثل عملية التوفيق فى :

- ( أ ) تقاسم القوة بين النخبة المتنافسة .
  - ( ب ) وجود الكثير من الإتحادات الطوعية .
  - ( جـ ) فرصة المشاركة الجماهيرية الإختيارية الواسعة .
  - ( د ) التركيز على التسامح والتوفيق بين الآراء المتنوعة .
- أما عملية صنع السياسة عن طريق السيطرة فتتمثل فى :
- ( أ ) سيطرة فرد واحد أونخبة محدودة على الآخرين .
  - ( ب ) النزوع نحو تحويل الجماعات إلى مؤسسات .
  - ( جـ ) تنظيم وضبط مشاركة المواطنين فى العملية السياسية .
  - ( د ) التركيز على قيم كالية لا تقبل التنوع ولا التعدد وتسبب ما عداها .

تقع الأنماط الفعلية الواقعية لصنع السياسة العامة في مختلف الدول بين هذين النموذجين مع تنوع في درجة إقترابها من نموذج وبعدها عن الآخر .

وقد طرح الفكر العلمى سبعة نماذج فى عملية صنع السياسة العامة وهى :

١ - النموذج المؤسسى : يرى هذا النموذج السياسة العامة بمثابة نشاط يجرى داخل الهياكل والمؤسسات الحكومية . وتضفى المؤسسات الحكومية على السياسة العامة ثلاث سمات مميزة وهى الشرعية والعمومية وطابع الإلزام .

٢ - نموذج الجماعة : يعتبر السياسة العامة بمثابة توازن داخل الجماعة التى تعمل بالتصارع أى كأن السياسة هى صراع بين الجماعات للتأثير على السياسة العامة حيث أن مهمة النظام السياسى هى إدارة صراع الجماعة .

٣ - نموذج النخبة : تعتبر السياسة العامة هنا عن تفضيلات وقيم النخبة الحاكمة ، ويعود ذلك إلى أن الشعب أو عامة الناس مستبعدين كما يتم تضليلهم إعلاميا حول السياسة العامة فى حين تشكل النخبة رأى الجماهير حول المسائل العامة أكثر من كون الجماهير تشكل رأى النخبة .

٤ - نموذج الرشد : تعتبر السياسة العامة بمثابة سياسة رشيدة مصممة بهدف الكفاية فى تعظيم صافى الإشباع للقيم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية ، وهذا النموذج يفترض أنه يمكن المفاضلة بين القيم الإجتماعية ووزنها .

٥ - النموذج التدريجي : وهو يرى السياسة العامة على أنها إستمرار للأنشطة الحكومية السابقة مع بعض التعديلات الجزئية التدريجية ويرجع ذلك إلى أن قيود الوقت وجمع المعلومات والتكاليف تمنع صانعي السياسة من التيقن من المجال الواسع لبدائل السياسات المطروحة ونتائجها .

٦ - نموذج المباراة : يعتبر السياسة العامة بمثابة إختيار رشيد فى حالات المنافسة فليس هناك إختيار بشكل مطلق وإنما الإختيار الأفضل يتوقف على ما يفعله الآخرون .

٧ - نموذج النظم : يعتمد هذا النموذج على تحليل النظم وإعتبار السياسة العامة بمثابة مخرج للنظام السياسى ويعمل النظام السياسى على أساس أنه يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة التى يقوم فيها بتصريف مخرجاته التى تتمثل فى مجموعة القرارات والأفعال التى تشكل السياسة العامة .

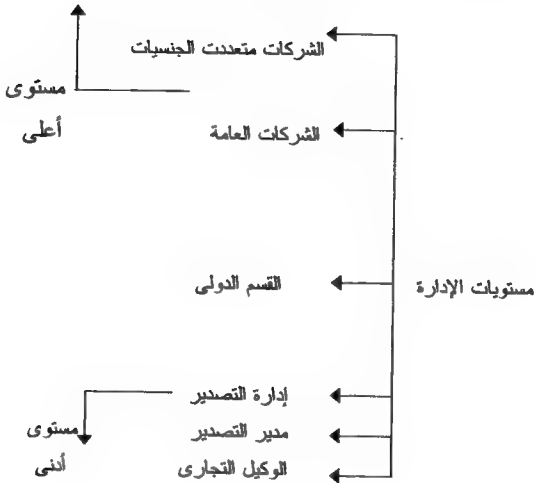
### ٥/١ المناخ الإقتصادى :

المناخ الإقتصادى يشمل الظروف الإقتصادية التى تكون البيئة المحيطة بالإستثمار والأعمال وتتضمن الآتى :

- ١ - الموارد الطبيعية المتاحة .
- ٢ - الموارد البشرية .
- ٣ - درجة النمو الإقتصادى .
- ٤ - متطلبات الإنتاج المحلى .

- ٥ - نظام التخطيط الحكومي
- ٦ - الأهداف التنموية للدولة .
- ٧ - السياسات التنموية للدولة .
- ٨ - التعريفات والرسوم .
- ٩ - الحصص الإستيرادية .
- ١٠ - قيود التصدير .
- ١١ - حدود التوسع .
- ١٢ - القيود على الأسعار .
- ١٣ - القيود التنموية .
- ١٤ - القيود بالنسبة للإدارة القومية .
- ١٥ - حدود الملكية الأجنبية .
- ١٦ - متطلبات الموارد المحلية .
- ١٧ - التأميم والمصادرة .
- ١٨ - القيود على نقل رأس المال .
- ١٩ - القيود على تحويل عوائد الأسهم .
- ٢٠ - إلغاء حقوق الملكية .

## الإدارة من أجل الإنطلاق للعالمية :





## المبحث الثاني : متغيرات البيئة الدولية

### والإقليمية

نجد أنفسنا ونحن على أعتاب القرن الحادى والعشرين فى مواجهة بيئة سياسية وإقتصادية عالمية تختلف فى بعض الخصائص الأساسية عن تلك التى عرفناها منذ الحرب العالمية الثانية ولم يحدث ذلك بين يوم وليلة بل عبر سنوات من تراكم المتغيرات .

وفيما يلى نتناول أهم هذه المتغيرات

### ٢ / ٦ الثورة العلمية والتكنولوجية

شهد النصف الثانى من القرن العشرين تقدماً تكنولوجياً باهراً يتضائل أمامه ما تم من تقدم منذ الثورة الصناعية الأولى فى الربع الأخير من القرن الثامن عشر ويتجلى ذلك فى ثورة تكنولوجيا الذرة والفضاء والهندسة الوراثية وثورة الاتصالات والمواصلات . وأدى كل ذلك إلى زيادة قدرة الإنسان فى السيطرة على بيئته ؛ وإلى إحداث تغيرات جذرية فى نواحى الحياة خاصة السياسية والإقتصادية .

لقد ظهرت أنماط جديدة من تقسيم العمل وتقلصت الصورة التقليدية لتقسيم العمل المتمثلة فى تمتع الدول النامية بمزايا نسبية فى المواد الأولية وتمتع الدول الصناعية بمزايا نسبية فى المواد المصنعة وليس معنى ذلك أنه قد حدث تحول عكسى ولكن ما حدث بالفعل هو ظهور إمكانيات جديدة من التخصص نتيجة للثورة التكنولوجية .

ويمكن تلخيص أهم أثار الثورة التكنولوجية فى المجال الإقتصادى فيما يلى :

١ - انخفاض الأهمية النسبية للموارد الطبيعية والمواد الخام بالإضافة إلى إرتفاع القيمة المضافة للعمل البحثى والتصميم وهو ما يطلق عليه ثورة المواد المصنعة .

٢ - حدوث تحولات هامة فى طبيعة كثافة السلعة لعوامل الإنتاج أو فى هيكل الأسعار لعناصر الإنتاج مما يؤدى إلى تغيير فى المزايا النسبية التى تتمتع بها الدولة .

٣ - تعدد الأنواع من السلعة الواحدة مما أدى إلى ظهور تقسيم العمل بين الدول المختلفة فى نفس السلعة حيث أصبح كل نوع من السلعة الواحدة يحتاج إلى ظروف إنتاجية مختلفة عن النوع الآخر .

٤ - تجزئة إنتاج السلعة الواحدة بين عدد كبير من الدول وهو ما يعرف بتقسيم العمل داخل السلعة الواحدة .

٥ - ظهور سلع جديدة مرتبطة بالتطور التكنولوجى .

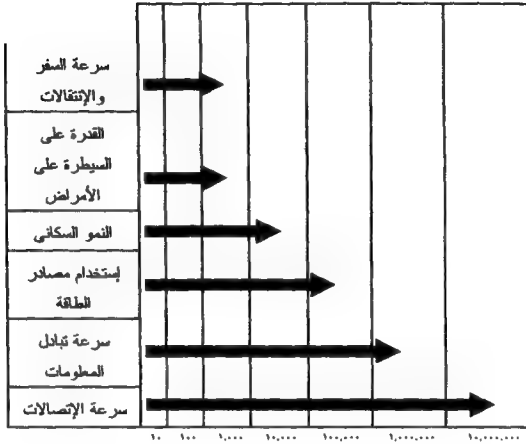
٦ - تطوير التصنيع وهو يعنى إمكانية تطوير تكنولوجيا التصنيع باستخدام الكمبيوتر سواء فى التخطيط أو الإنتاج أو التصميم بالإضافة إلى إمكانية توحيد بعض الشركات معاً لتصنيع سلعة معينة .



٧ - ظهور التجارة الإلكترونية : ويتضمن هذه النوع من التجارة أى نوع من أشكال التعاملات التجارية التى تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) . ويمكن للتجارة الإلكترونية أن تقوم بعدة وظائف فى عمليات التبادل التجارى تتمثل فى الإعلان والتسويق والمفاوضات وتسوية المدفوعات والحسابات ، ومنح الإمتيازات والتراخيص وإعطاء أوامر البيع والشراء .

٨ - النقود الإلكترونية تتجه العديد من الدول إلى التوسع فى إستخدام النقود الإلكترونية وتسوية الحسابات فيما بين العملاء والبنوك إلكترونياً من خلال شبكة المعلومات الدولية وهو ما يعنى سهولة التبادل دون الحاجة إلى الاحتفاظ بالنقود وكذلك تغيير كمية النقود المتداولة خارج الجهاز المصرفى وهو ما يؤثر على كمية النقود .

## معدلات التغيير خلال المائة عام السابقة



## ٧ / ٢ العولمة

نظراً لإزدياد أهمية الإعتماد المتبادل في نطاق العلاقات الدولية فقد تغيرت طبيعة العلاقات بين الدول . وشمل ذلك تقلص مفهوم سيادة الدولة القومية وتداخل عمليتي التكامل والتفكك وإنهاء عهد الإحتكام إلى مرجعية فكرية واحدة ، وزيادة التفاعلات المتبادلة بين الدول

والمؤسسات الإقتصادية والسياسية الدولية والإقليمية وقد حاولت القوى الإقتصادية الكبرى وضع إطار نظامى تتنظم من خلاله تفاعلات الإعتماد المتبادل ، وتمثل ذلك فى إقامة منظمة التجارة العالمية بهدف تحرير التجارة العالمية فى السلع والخدمات وفتح الأسواق الوطنية أمام حركة التجارة العالمية والدعوة إلى تبنى أساليب النظام الرأسمالى فى إدارة الشؤون الإقتصادية فى كافة الدول ، وزيادة الدور الذى تقوم به الشركات المتعددة الجنسية والمنظمات الإقتصادية والمالية الدولية كالبנק الدولي وصندوق النقد الدولي فى إقتصاديات دول العالم .

يرجع هذا التحول نحو العولمة إلى التطور العلمى والتكنولوجى الذى شهده العالم فى السنوات الأخيرة . فما يحدث فى أى مكان فى العالم لابد وأن يكون له تأثيره فى بقية المناطق الأخرى . وإن تفاوتت درجة التأثير ، ولا يقتصر هذا التأثير على مستوى الدول والكيانات النظامية بل يصل مباشرة إلى الإنسان فى كل مكان على سطح المعمورة . وعليه فإن أى قرار يتخذه صانع القرار فى دولة ما لا يؤثر فقط على الدول الأخرى وإنما يصل مدى تأثيره فى الشعوب والمواطنين فى هذه الدول وقد يمس حياتهم اليومية والمعيشية .

لم تعد القوة العسكرية هى العنصر الأساسى فى عناصر قوة الدول بل تراجعت أهميتها النسبية وأصبحت العناصر الأساسية لقوة الدولة هى :

١ - العلم والتكنولوجيا .

٢ - الطاقة الإنتاجية والقدرة الإقتصادية .

٣ - القدرات الإدارية .

٤ - التنظيم الإجتماعى .

٥ - التعليم .

٦ - الإعلام .

إننا نعيش الآن فى مرحلة تجاوز الدولة القومية بالمفهوم التقليدى ، فلم تعد الدولة القومية تستطيع أن تمارس سيادتها المطلقة داخليا وخارجيا نتيجة لتكويل الإقتصاد ورأس المال والإعلام وإزدياد دور المؤسسات الدولية التى أصبحت تؤثر بوضوح فى سياسات الدول المختلفة والإتجاه المتنامى نحو خصخصة قطاعات الإنتاج والخدمات .

ويرى بعض شراح العولمة أنها تشمل أربع عمليات أساسية وهى:

١ - حصر المنافسة بين القوى العظمى .

٢ - الابتكار التكنولوجى .

٣ - إنتشار عالمية الإنتاج والتبادل .

٤ - التحديث .

٨/٢ المعلوماتية

إن الثورة التكنولوجية الثالثة هى ثورة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة (المعلوماتية) والإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة ، ويقدر خبراء الدراسات المستقبلية أن حجم المعرفة العلمية سيتضاعف كل سبع سنوات ويحتاج هذا الكم الضخم من المعرفة

إلى تنظيم سريع ومستمر لمن يريد أن يستخـدمه وهذا التنظيم السريع لتدفق المعلومات والتعرف على طريق إستخدامها هو محرك التقدم فى القرن القادم .

تعتمد المعلوماتية على العقل البشرى والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر فى توليد المعلومات وتنظيمها وإستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية ولأن العقل البشرى هو العماد الأول فى هذه الثورة ولأنه يمثل طاقة متجددة لا تنضب فإن الثورة التكنولوجية الثالثة لن تكون حكرأ على المجتمعات الكبيرة المساحة أو الضخمة السكان أو الغنية بمواردها الأولية بل يمكن لجميع الشعوب أن تخوض غمارها إذا ما أحسنت إعداد أبنائها تربوياً وتعليمياً لذلك إنتقل شكل التطوير فى نقل المعلومات إلى أشكال أخرى مثل الصور والرسائل الصوتية وأصبحت وسائل المعلومات تخدم قطاعات عريضة من المستخدمين وليس فقط المتخصصين .

نسهـم المعلوماتية فى تحقيق العالمية فقد انتقلت الأسواق الوطنية واندمجت فى سوق واحد، وأصبحت عملية التبادل تتم وفقاً للمعلومات المتوافرة عالمياً عن جميع الأسواق وليس السوق المحلى فقط ، ويظهر أثر ثورة تدفق المعلومات فى مجال الأسواق المالية أكثر من غيرها حيث أدت تلك الثورة إلى إرتفاع حجم العمليات التبادلية بصورة فائقة إذ تقوم أسواق رأس المال العالمية بتحريك تريليون وثلاثمائة بليون دولار يومياً ، وتحولت المراكز المالية إلى نقاط إتصال بين مختلف الأسواق المالية الأخرى المنتشرة فى جميع أنحاء العالم .

وأصبحت وسائل الإتصال السريعة والآتية تعبر الحدود بلا قيود برسائلها ومضامينها من أى مجتمع لأى مجتمع آخر ، فالإرسال والإستقبال عبر الأقمار الصناعية يجعل من الحدود السياسية للدول ومن وسائل الرقابة التقليدية أدوات بدائية عديمة الكفاءة وقليلة الفاعلية فى منع أو تحصين الفرد ضد إستقبال محتويات الرسائل الإعلامية فى مواجهة التدفق الإعلامى الثقافى الوافد .

ونتيجة لذلك أصبحت القيم والمؤسسات والعلاقات الإجتماعية عرضة للتغير والتحول والتبدل عدة مرات لا من جيل لآخر كما عهدنا فى الماضى ولكن فى حياة نفس الجيل وذلك نتيجة لثورة المعلومات ويحدث هذا التغير حتى بالنسبة لمن لا يشاركون فى صناعة أو صياغة هذه الثورة

## ٩/٢ الديمقراطية وحقوق الإنسان

أصبح التحول الديمقراطى يفرض نفسه تدريجياً على العالم ولم يعد من الممكن فصل الديمقراطية عن حقوق الإنسان . ولم تعد الديمقراطية مسايرة لروح العصر بل يتعلق الأمر بالإدراك المتزايد بأن الديمقراطية نظام سياسى تتأكد بموجبه حقوق الأفراد بأقصى قدر من الحرية ؛ ولم تعد للديمقراطية حكراً على نظام معين بل تتعدد أشكالها حسب ظروف كل مجتمع وثقافته وقيمه .

توجد علاقة واضحة بين الديمقراطية وحقوق الإنسان والتنمية . فلا يمكن تحقيق تنمية دائمة بدون تعزيز ودعم للممارسة الديمقراطية وبالتالي بدون إحترام لحقوق الإنسان لأن الإستبدادية وعدم إحترام

حقوق الإنسان ينتج عنهما تفاوتات مستزايدة وتناقضات صارخة وإضطرابات إجتماعية هي أخطر ما يكون على المستقبل ، وعلى العكس تعطى الديمقراطية المضمون والمعنى بل والجوهر للتنمية والتقدم والإزدهار الذى يضمن الإستمرار فى ظل السلام والإستقرار الوطنى .

كذلك يؤكد الواقع العملى أنه لا يمكن توفير التنمية الحقيقية إقتصادياً وإجتماعياً بدون الديمقراطية، كما أن الديمقراطية تؤدى فى ممارستها إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الحقيقية فى عالم اليوم .

تزايد القبول العام لإحترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية لا كمجرد شأن وطنى داخلى ولكن كشأن عالمى يتجاوز حدود السيادة بمعناها الضيق ، فلم تعد الدولة أو أى نظام حاكم مطلق اليد فى التعامل مع مواطنيه ، وأصبحت هناك رقابة شعبية ورسمية عالمية فى هذا الصدد ممثلة فى لجنة حقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة ومنظمة العفو الدولية ولجان الرقابة الإقليمية .

وشهد مبدأ عالمية حقوق الإنسان توسعاً أفقياً مستمراً فى النص على حقوق المرأة والأقليات والمسنين والمعاقين والبدو الرحل وسكان المناطق النائية ، كذلك يشهد نفس المبدأ توسعاً رأسياً فى نوعية هذه الحقوق حيث لم تعد مقصورة على الحقوق التى وردت فى الإعلان العالمى لحقوق الإنسان الذى شمل الحقوق المدنية والسياسية بل تجاوزت ذلك إلى الحقوق الإجتماعية والإقتصادية مثل التعليم والعمل والصحة والسكن والحصول على أجر عادل وحق المعرفة .

وقد ازداد الإصرار العالمى فى السنوات الأخيرة على إحترام حقوق الإنسان كشرط للقبول فى بعض التنظيمات الإقليمية أو كشرط للحصول على المساعدات التنموية أو على شروط أفضل للمبادلات التجارية ، رغم إستخدام مسألة حقوق الإنسان فى بعض الأحيان كورقة للضغط أو الإحراج السياسى .

وأخيراً لم يعد ينظر إلى حقوق الإنسان من زاوية السيادة المطلقة أو زاوية التدخل السياسى بل أصبح يوجد إدراك متنامى بأن حقوق الإنسان تقتضى ضمناً التعاون والتنسيق بين الدول والمنظمات الدولية .

#### مؤشرات الديمقراطية الليبرالية :

- ١ - تقع السلطة الحقيقية فى يد الساسة المنتخبون ومن يعينونهم . ولا يوجد أشخاص فوق المحاسبة الانتخاب .
- ٢ - تنقيد السلطة التنفيذية بالدستور ومؤسسات المحاسبة الحكومية الأخرى مثل القضاء المستقل والبرلمان والمدعى العام والمفتش العام ..... إلخ رقابة السلطة .
- ٣ - حرية الوصول والمشاركة فى الانتخابات ووجود معارضة قوية وبديل للحزب الحاكم والسماح بتكوين الائتلافات مما ينتج عنه عدم القدرة على التحديد المسبق لمخرجات العملية الانتخابية تداول السلطة .
- ٤ - الأقليات الثقافية والعرقية والدينية ليست ممنوعة من التعبير عن مصالحها حرية التعبير .



٥ - يوجد لدى المواطنين قنوات متعددة ومستمرة للتعبير والتمثيل غير الأحزاب والانتخابات في جمعيات حرة ومستقلة التعددية .

٦ - صحافة حرة ومصادر معلومات حرة ومتعددة الشفافية .

٧ - توجد حرية الإعتقاد والتعبير والمناقشة والحديث والنشر والتجمع لدى الأفراد الحريات .

٨ - المواطنون متساوون أمام القانون الذي تحميه عدالة مستقلة وغير حزبية المساواة .

٩ - تحمي قوة القانون المواطنين من الإعتقال والنفى والترهيب والتهديد ولا تدخل بدون سند قانوني في حياتهم الشخصية حكم القانون .

## ١٠/٢ درجة التنافسية

تقاس درجة تنافسية دولة ما بقدرتها على تحقيق معدل نمو إقتصادي سريع وتوجد ثمان معايير لقياس درجة تنافسية أى إقتصاد وهي :

(١) الإنفتاح الإقتصادي .

(٢) الحكومة .

(٣) التحويل .

(٤) البنية الأساسية .

(٥) التكنولوجيا .

(٦) الإدارة .

(٧) العمالة .

(٨) المؤسسات .

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تلك العوامل هى الأكثر تأثيراً على تحديد النمو الإقتصادى وعلى درجة التنافسية العالمية .

وتوجد عدة مقاييس لكل من هذه العوامل الثمانية تساعد على تفسير وتوضيح الفروق فى نمو الناتج القومى العام بين الدول .

### التنافسية وإمكانات نمو السوق

نمو السوق هو حاصل جمع إمكانات النمو والحجم الإقتصادى للدولة وهو ما يحدد ويقيم أهمية تلك الدولة فى الإطار العالمى للنمو الإقتصادى العالمى . فمثلاً تعتبر سنغافورة أسرع الدول نمواً إلا أن ثقلها الإقتصادى العالمى ضعيف نظراً لصغر حجمها . وعلى النقيض من ذلك نجد أن الولايات المتحدة تسجل نمواً إقتصادياً أبطأ من سنغافورة إلا أن ثقلها الإقتصادى العالمى أكبر نظراً لحجم الإقتصاد الأمريكى .

يتم تصنيف وترتيب الدول حسب إسهاماتها فى النمو الإقتصادى العالمى وقد احتلت الولايات المتحدة فى التقرير العالمى للتنافسية لعام ١٩٩٧ المرتبة الأولى تليها الدول ذات الكثافة السكانية العالية وهى الصين ثم الهند ثم اليابان فى حين احتلت مصر المرتبة السابعة عشر من نحو ثمانية وخمسون دولة .

توجد عدة إعتبارات عند دراسة ظاهرة التنافسية يجب أخذها في الإعتبار من أجل إثراء تلك الدراسة وهي :

(١) الإستثمارات الأجنبية المباشرة عبر الدول والتي تتأثر بعدة عوامل مثل حجم السوق ودرجة الإنفتاح الإقتصادي والسياسات الضريبية وحماية الحقوق الفكرية وحجم الفساد .

(٢) القوانين البيئية : توجد علاقة متنامية بين القوانين البيئية والتنافسية المحلية ، حيث يتخوف رجال الأعمال وصانعي القرار من أن تحد القوانين البيئية الصارمة من قدرة الشركات على المنافسة عالمياً .

(٣) تكنولوجيا المعلومات : حيث أصبح دورها حاسماً في الحياة وفي توجيه استراتيجيات الشركات الكبرى خاصة الشركات متعددة الجنسيات .



## المبحث الثالث : نموذج لتقدير موقف

### لدولة ما ( حالة ألمانيا الاتحادية )

سيتناول هذا المبحث تحليل مخاطر الإستثمار فى ألمانيا الاتحادية باعتبارها واحدة من أكثر الدول تقدماً وقوة إقتصادية وإستقراراً وإن كان الإستثمار فيها قد تأثر بالوحدة الألمانية ومن المتوقع أن يتأثر أيضاً بالإتحاد النقدى الأوروبى الذى سيدخل حيز التنفيذ عام ١٩٩٩ .

#### ١١/٣ النمو والعمالة

إنخفض معدل النمو السنوى فى الناتج القومى الإجمالى الألمانى من ١,٩ % عام ١٩٩٥ إلى ١,٤ % عام ١٩٩٦ ، وإن كانت هذه البيانات تخفى بعض التحسين الذى حدث خلال عام ١٩٩٦ فى الإقتصاد الألمانى خاصة الصادرات التى ارتفعت نتيجة للإخفاض فى قيمة المارك وتحسن التكلفة التنافسية للصناعة الألمانية وقد إستفاد المصدرون أيضاً من النمو السريع فى دول وسط وشرق أوروبا والتى استوردت حوالى ٣٠ % من وارداتها من ألمانيا .

إرتفع إنفاق المستهلكين نتيجة لإخفاض نسبة الفائدة ونتيجة للمكاسب الناتجة عن زيادة الإعفاءات الضريبية والمنافع التى حصل عليها أصحاب الدخل المنخفضة كمنح للأطفال ، فى حين ظل الإستثمار فى مجال الأعمال منخفضاً ، فعلى الرغم من إنخفاض

الفائدة على القروض ورغم النمو المعتدل للأجور إلا أن الفرص البديلة المتاحة في الخارج حدت من تشجيع الاستثمار في الداخل بالإضافة إلى هروب الشركات الكبيرة من ارتفاع تكاليف العمالة في ألمانيا .

ومن المتوقع زيادة نمو الدخل القومي الإجمالي إلى نسبة ٢,٤ % واتجاه النمو نحو التصدير مع انخفاض قيمة المارك ومع الإلتعاش الإقتصادي في أوروبا الذي رفع قيمة الصادرات . وسوف تؤدي زيادة الصادرات إلى ارتفاع عائد الاستثمارات مما يوفر قاعدة لاستعادة الاستثمار في الفترة القادمة ، إلا أنه من المتوقع أيضاً إتجاه الاستثمار إلى تحديث ما هو قائم بالفعل بدلاً من التوسع أو إضافة أعمال جديدة .

ارتفعت نسبة البطالة في ألمانيا من ٧,٨ % من قوة العمل في عام ١٩٩٥ إلى ١١,٣ % عام ١٩٩٦ ، ومع استمرار إعادة هيكلة الصناعة فإنه لا يوجد سوى احتمالات ضعيفة لإنخفاض البطالة على المدى القريب .

يوجد إدارك متزايد بين صانعي السياسة الألمان بأن حل المشكلة البطالة يتطلب إحداث إصلاحات في سوق العمل نفسه ويتضمن ذلك .

( أ ) الإتجاه نحو تقليل مركزية تحديد الأجور .

(ب) تسهيل القواعد التي تحكم ساعات العمل .

(جـ) إصلاح نظام تعويضات البطالة .

## ١٢/٣ مناخ الإستثمار :

سيكون الدفع نحو الوحدة النقدية الأوروبية هو القوة المسيطرة في الإقتصاد والسياسة الألمانية خلال العامين القادمين ومن المتوقع أن الوحدة النقدية والدول التي ستشملها والنتائج الإقتصادية لها ثقة الأعمال ، وسيؤثر على الإنتخابات البرلمانية القادمة التي ستجرى في أكتوبر ١٩٩٨ م .

أصبح معظم المواطنين الألمان ومجتمع الأعمال أكثر مقاومة للتخلي عن المارك لصالح اليورو - رغم تأييدهم للمفهوم العام الذي يقف خلف الوحدة النقدية - خاصة مع دخول أعضاء آخرين من الاتحاد الأوربي في تقنيات الحساب الخلاق للوصول إلى المعايير المالية المطلوبة لدخول الوحدة النقدية فرغم أنه من المقبول بشكل عام دخول فرنسا المرحلة الأولى من الوحدة النقدية المقرر لها عام ١٩٩٩ فإن إحتمال تأهل كل من إيطاليا وأسبانيا قد يوقظ المعارضة الألمانية للوحدة النقدية الأوروبية .

أضعف من حماس الساسة الألمان والبنودسبنك ( البنك المركزي الألماني ) للوحدة النقدية الإقتراح الفرنسي بإنشاء هيئة سياسية للإشراف على البنك المركزي الأوربي الذي يتم التخطيط لقيامه .

لايتوانى المستشار كول عن مواصلة الجهد لإدخال ألمانيا في الإتحاد النقدي رغم المشاكل السابقة ، ويرى أنه يتوجب لإنجازاته كفائد لألمانيا خلال فترة حكمه الطويلة .

تتطلب المشاركة النهائية في الإتحاد النقدي الأوربي موافقة البرلمان الألماني عام ١٩٩٨ ، ومن المرجح دعم الحزب الديمقراطي المسيحي الحاكم والحزب الديمقراطي الإجتماعي المعارض الموافقة على هذا الإتحاد لكن الموقف قد يصبح أكثر تعقيدا مع الانتخابات البرلمانية التي ستعقد في أكتوبر ١٩٩٨ حيث توجد إمكانية لتحول الديمقراطييين المسيحيين وربما بعض البارزين منهم عن الإتحاد النقدي لتحسين موقفهم الانتخابي وبدون المشاركة الألمانية من المرجح تأخر مشروع الإتحاد النقدي بل ربما يتعثر كلية .

### ١٣/٣ السياسة المالية والنقدية :

أدى ركود الإقتصاد إلى انخفاض عائد الضرائب وإلى زيادة الإنفاق على تعويضات البطالة مما أدى إلى إرتفاع عجز الميزانية العامة للحكومة ونفقات الأمن الإجتماعي من ٣,٥ % من الدخل القومي الإجمالي عام ١٩٩٥ إلى ٣,٩ % عام ١٩٩٦ .

تضمنت ميزانية ١٩٩٧ إقتطاعات هامة في النفقات الإجتماعية بهدف خفض العجز إلى ٢,٩ % من الدخل القومي الإجمالي لكن النمو البطيء والبطالة المستمرة سيجعلان من الصعب إنجاز هذه المهمة وربما تسعى حكومة كول إلى إقتطاع ٢٠ بليون مارك من النفقات لعدم تخطي العجز المستهدف ومن المتوقع وصول العجز إلى ٣.٣ % من الدخل القومي الإجمالي ، وإرتفاع الدين العام إلى ٦٣ % من هذا الدخل وهي نسب قريبة من المعايير المالية لمعاهدة ماستريخت والتي تنص على ألا يتجاوز عجز الموازنة ٣ % وألا يتجاوز الدين العام ٦٠ % من إجمالي الدخل القومي للتأهل للإتحاد النقدي .



خفض البنك المركزى الألمانى معدل الخصم من ٨,٧٥ % فى سبتمبر ١٩٩٢ إلى ٢,٥ % فى أبريل ١٩٩٦ وخفض معدل إعادة الخصم من ٩,٧ % إلى ٣ % فى نفس الفترة ، ويشير النمو البطئ وإنخفاض نسبة التضخم إلى ٢ % وقوة المارك الألمانى إلى تثبيت البنسبنك لنسب الفائدة خلال عام ١٩٩٧ .

إنخفاض سعر المارك الألمانى فى مقابل الدولار الأمريكى من ١,٣٥ فى أبريل ١٩٩٥ إلى ١,٦٥ — ١,٧٠ فى الفترة الأخيرة . وقد ساهمت نسب الفائدة المنخفضة فى ألمانيا والنمو الإقتصادى المرتفع فى الولايات المتحدة بالمقارنة بألمانيا فى إنخفاض العملة الألمانية بالإضافة إلى بداية النظر إلى المارك بإعتباره وكيل لليورو ومن المتوقع أن يكون اليورو أضعف من المارك لأنه سيتضمن دولاً مثل فرنسا وبلجيكا التى تمتلك هياكل إقتصادية أضعف من ألمانيا وأضافت التوقعات بدخول دول أخرى إلى الوحدة النقدية مثل إيطاليا وأسبانيا إلى ضعف اليورو .

ستودى التوقعات بانتعاش نمو الإقتصاد الألمانى بالإضافة إلى التضخم المواتى وأداء ميزان المدفوعات إلى عودة سعر المارك للإرتفاع ليصل إلى ١,٦ دولار أمريكى فى نهاية عام ١٩٩٧ ، وسيمنع إرتفاع نسب الفائدة فى الولايات المتحدة إنخفاض المارك . ومع بدء البنسبنك الجولة الثانية من التقييد المالى من عام ١٩٩٨ من المتوقع إرتفاع سعر المارك إلى ١,٥٥ مقابل الدولار الأمريكى .

### ١٤/٣ التجارة والحساب الجارى :

إنتعشت الصادرات عام ١٩٩٦ عند حسابها بالعملة المحلية بشكل ملحوظ فى حين ادى ضعف المارك الألمانى وإنخفاض تكاليف العمل إلى تعزيز التنافسية الألمانية واستمر هذا الإتجاه خلال عام ١٩٩٧ مع إستمرار ضعف المارك ومع زيادة النمو فى دول أوروبا المجاورة وكنتيجة لذلك ارتفع فائض تجارة السلع بهدف تقليل عجز الحساب الجارى من ١٧ بليون دولار أو ٧٠ % من إجمالى الدخل القومى إلى ١٢ بليون دولار أو ٥ % من إجمالى الدخل القومى .

سوف تؤدي إصلاحات سوق المال وسوق العمل بعد عام ١٩٩٧ إلى تحسين التنافسية الألمانية العالمية ، فبينما ستحتفظ الشركات الألمانية بمستويات عالية من الإستثمار الألمانى فإنهم سيعززون أيضا الإستثمار المحلى فى قطاعات مثل المعدات الصناعية التى تمتلك ألمانيا فيها ميزة نسبية وسيتجه جزء أكبر من الصادرات نحو دول وسط وشرق أوروبا التى تشتري السلع الرأسمالية التى تقدمها ألمانيا لدعم توسع الإستثمار فى تنمية البنية الأساسية ، وسوف تؤدي زيادة الصادرات إلى تحول الحساب الجارى إلى تحقيق فائض لأول مرة منذ بداية الوحدة الألمانية .

### ١٥/٣ رأس المال والديون والإحتياطى .

زاد عجز ميزانية الحكومة وعجز الحساب الجارى المستمرين منذ بداية الوحدة الألمانية من دين ألمانيا الخارجى . ورغم ذلك فإن عجز الميزانية تم تمويله بشكل كبير من المدخرات المحلية فى حين

ظل عجز الحساب الجارى قليل الحجم . وارتفع الدين الخارجى إلى ٣٠ % فقط من إجمالى الدخل القومى ورغم ذلك ظلت ألمانيا دائنة للخارج مع وجود أصول لها بالخارج تزيد على الخصوم بحوالى ٢٠٠ بليون دولار أى ٩ % من إجمالى الدخل القومى ومع تآكل عجز الحساب الجارى وإتجاهه نحو تحقيق فائض فى خلال أعوام قليلة فإن الدولة ستظل دائنة صافى أساسى للخارج .

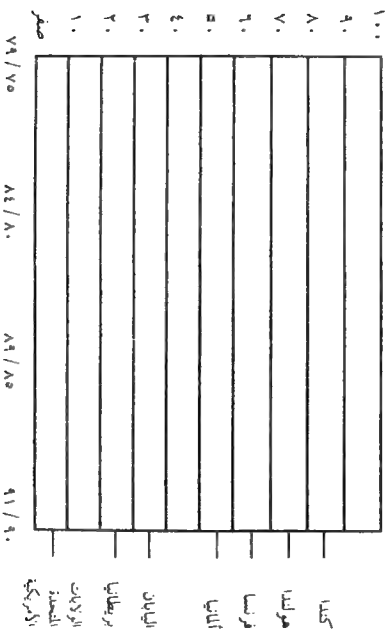
خلال العقد الماضى ارتفع صافى التدفق الإستثمارى السنوى للخارج من ٣ بليون إلى ما يزيد على ٣٠ بليون دولار ، ويعود ذلك إلى لجوء الشركات الألمانية إلى الإستثمار بالخارج لإرتفاع تكاليف العمالة فى الداخل وإرتفاع الضرائب . ورغم إنخفاض تكاليف العمالة حالياً فإن تنافسية ألمانيا الدولية ستظل أضعف عما كانت عليه قبل الوحدة مبقية على صافى تدفق الإستثمار المباشر مرتفعاً وستفضل الشركات الألمانية بشكل متزايد الإستثمار فى وسط وشرق أوروبا بسبب إنخفاض تكاليف العمل وتوسع الأسواق المحلية فى تلك الدول ، لكن الإستثمار فى الدول الأكثر تقدماً بما فى ذلك الولايات المتحدة سيظل هاما فى محاولة من المؤسسات الألمانية للإحتفاظ بحصون قوية فى تلك الأسواق .

نخلص من التحليل السابق إلى أن إنخفاض قيمة المارك والنمو السريع فى وسط وشرق أوروبا يدفعان نحو استعادة قوة الدفع للتصدير فى ألمانيا ، فى حين تؤدي ندرة الإستثمار المحلى إلى الإبقاء على مستويات منخفضة من نشاط الاعمال وإلى إستمرار معدلات البطالة مرتفعة ، وبما أن النمو والتضخم منخفضين فإن

تقييد البوندمينك (البنك المركزي الألماني) سيتأخر حتى النصف الأول من عام ١٩٩٨ وسوف يشجع استمرار إنخفاض نسب الفائدة والنمو المعتدل للأجور الشركات الألمانية على زيادة إنفاقهم في الشهور القادمة ، ورغم ذلك فإن جزءاً كبيراً من الإستثمار سيظل مركزاً في الدول الأجنبية في محاولة للهروب من الضرائب المرتفعة وتكاليف العمالة . وسيساعد إصلاح سوق العمل في تحسين القدرة التنافسية الألمانية وإن لم يكن بالقدر الكافي لتتناسب مع الإنخفاض الجوهري الفعلي في تدفق الإستثمار الأجنبي .

# التدفق الخارجى للمستثمرات الأجنبية المباشرة - الصادرة عن كبروى الدول الصناعية

## النسبة المئوية للتدفق الكلى



## المبحث الرابع : دليل التقويم السياسي

يتناول هذا المبحث مؤشرات التقويم السياسي لمخاطر الإستثمار للدولة والتي تتمثل فى :

### ٤ / ١٦ العوامل الخارجية

- ١ - توقعات الصراعات الخارجية . ( اسرائيل )
- ٢ - العلاقات مع دول الجوار . ( سوريا )
- ٣ - الإضطرابات الدينية . ( الفلبين البوسنة والهرسك ) .
- ٤ - التحالفات مع القوى الكبرى والقوى الإقليمية . (السعودية )
- ٥ - مصادر المواد الخام الهامة . ( زائير )
- ٦ - الأسواق الأجنبية الكبرى . ( الولايات المتحدة الأمريكية )
- ٧ - سياسات القوى الكبرى تجاه الدولة . ( جنوب أفريقيا )
- ٨ - سياسة الدولة تجاه القوى الكبرى . ( مصر )

### ٤ / ١٧ جماعات القوى الداخلية

- ١ - الحكومة الحالية . ( إيران )
- ٢ - أهم الهيئات والمسؤولين . ( لبنان )

- ٣ - القوانين المساندة للديمقراطية . ( السويد )
- ٤ - السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية .  
( سنغافورة )
- ٥ - التشريعات المقترحة . ( الكويت )
- ٦ - الموقف تجاه القطاع الخاص . ( ألمانيا )
- ٧ - شبكات السلطة . ( أندونيسيا )
- ٨ - قوة القطاع العام . ( العراق )
- ٩ - الهيكل الإداري . ( اليمن )

#### ١٨/٤ الأحزاب السياسية

- ١ - السياسات والبرامج الحزبية . ( بريطانيا )
- ٢ - الشخصيات القيادية والصاعدة . ( كويا )
- ٣ - صراعات القوى الداخلية . ( بروندي )
- ٤ - مواضع القوة . ( الأرجنتين )
- ٥ - التوقعات المستقبلية للإحتفاظ بالسلطة . ( تركيا )
- ٦ - التوقعات المستقبلية لإكتساب السلطة . ( ليبيا )

#### ١٩/٤ الجماعات الهامة

- ١ - الإتحادات العمالية والنقابية . ( بولندا )
- ٢ - المجتمعات المالية وجماعات الأعمال . ( اليابان )

- ٣ - المتفقون . ( كوريا الجنوبية )
- ٤ - الجماعات الدينية . ( الجزائر )
- ٥ - الإعلام . ( فرنسا )
- ٦ - الحكومات الإقليمية والمحلية .
- ٧ - الأنشطة الإجتماعية والبيئية . ( كينيا )
- ٨ - الجماعات الثقافية واللغوية والعرقية . ( سرى لانكا )
- ٩ - الحركات الانفصالية . ( روسيا )
- ١٠ - المجتمعات الأجنبية . ( كندا )
- ١١ - العملاء والمنافسون المتوقعون . ( الصين )
- ١٢ - الطلاب . ( فرنسا )
- ١٣ - العائلات . ( دول الخليج )

#### ٢٠/٤ العوامل الداخلية

- ١ - صراعات القوى بين الصفوة . ( نيجيريا )
- ٢ - المواجهات العرقية . ( رواندا )
- ٣ - الصراعات الدينية . ( قبرص )
- ٤ - العوامل الاقتصادية المؤثرة على الاستقرار .  
(ماليزيا)
- ٥ - الحركات المناهضة للمؤسسات . ( أفغانستان )



## المبحث الخامس : قياس المخاطر العامة

يتناول هذا المبحث المخاطر العامة التى يمكن أن تتعرض لها  
الاستثمارات وأهمها :

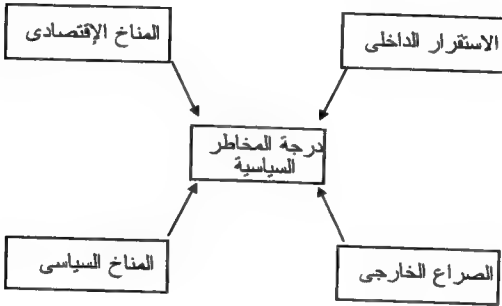
### ٥ / ٢١ المخاطر السياسية

وتشمل :

- ١ - الفجوة بين الواقع الإقتصادى والتطلعات الإقتصادية .
- ٢ - فشل التخطيط الإقتصادى .
- ٣ - القيادة السياسية .
- ٤ - مخاطر الصراعات الخارجية .
- ٥ - الفساد الحكومى .
- ٦ - التدخل العسكرى .
- ٧ - التدخل الحكومى .
- ٨ - الالتزام بالقانون والنظام .
- ٩ - الإضطرابات القومية والعرقية .
- ١٠ - الإرهاب السياسى .
- ١١ - مخاطر الحرب الأهلية .
- ١٢ - إزدهار الأحزاب السياسية .

١٣ - مستوى النظام الإدارى .

### درجات تقييم المخاطر السياسية



### ٥ / ٢٢ المخاطر المالية

- ١ - تراكم الديون .
- ٢ - تأخر مدفوعات الموردين .
- ٣ - عدم تنفيذ الحكومة لتعاقداتها .
- ٤ - خسائر المعاملات فى العملات .
- ٥ - مصادررة الإستثمارات الخاصة .
- ٦ - القيود على تحويل رأس المال .

## ٢٣/٥ المخاطر الإقتصادية

- ١ - التضخم .
- ٢ - مصاريف الديون بالنسبة للصادرات .
- ٣ - السيولة الدولية .
- ٤ - واقع التحصيل .
- ٥ - العجز المالى بالنسبة لميزان المدفوعات (الصادرات) .
- ٦ - العملات الأجنبية ( مؤشرات السوق الموازية ) .

## ٢٤/٥ المخاطر البيئية والطبيعية

- ١ - إطلاق الغازات الدفينة الناتجة عن النشاط الصناعى  
والتي يترتب عليها ارتفاع درجة حرارة الأرض وهو ما يعرف  
بظاهرة الدفينة .
- ٢ - ثقب الأوزون نتيجة إستخدام المركبات  
الكلوروفلوروكربونية والهالوجينية .
- ٣ - الأمطار الحمضية .
- ٤ - التلوث البيئى .
- ٥ - الزلازل والبراكين .
- ٦ - الفيضانات والعواصف .
- ٧ - الكوارث الصناعية .
- ٨ - المخلفات الصناعية .

## ملحق تقييم جدوى المشروعات الكبيرة فى نظر المستثمر الدولى

والواقع أن هناك مجموعة من التساؤلات - لهذا الغرض- تشمل  
الآتى :

### التقويم الإقتصادى :

ويتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ٢ هل يؤدى المشروع إلى تنوع تركيبة المحاصيل الزراعية ؟
- ٢ هل يقود المشروع إلى قيام صناعات جديدة ؟
- ٢ هل يؤدى المشروع إلى تأثيرات إيجابية فيما يتعلق بتوفير المواد الخام لقطاعات الإنتاج المختلفة وتوفير مستلزمات وفرص إقتصادية أفضل ؟ وتعزيز الوضع الإقتصادى لتلك القطاعات ؟
- ٢ هل سيساعد المشروع على تحقيق درجة أعلى من الاكتفاء الذاتى فى مجال الأغذية ؟
- ٢ هل سيساعد المشروع على دعم القدرة التصديرية والإنتفاع على السوق العالمى ؟
- ٢ هل سيعزز المشروع قدرة الدولة على الاستجابة لمتطلبات العولمة واتفاقية الجات ؟

- ٢ هل سيساهم المشروع فى تحقيق الهيكلة الاقتصادية والإصلاح الاقتصادى ؟
- ٣ هل سيساهم المشروع فى تحقيق التنمية المستدامة والحد من الانكماش والركود ؟
- ٤ هل سيحقق المشروع وفورات اقتصادية أعلى مما لو وجهت مخصصاته إلى مشروعات بديلة مناظرة ؟

#### التقويم المالى :

- ويتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :
- ٢ هل الإيرادات العامة المرتقبة للمشروع تزيد عن التأثير المرتقب له على الموازنة العامة ؟
- ٣ هل يؤدي هذا المشروع إلى الحد من التضخم ؟
- ٤ هل يؤدي إلى الحد من العجز فى الموازنة العامة فى المدى الطويل ؟
- ٥ هل سيساعد فى تطبيق إتفاقية التثبيت المبرمة مع صندوق النقد الدولى ؟
- ٦ هل سيساهم فى تشجيع الإخار والإستثمار المحلى ؟
- ٧ هل تكلفة تشغيل شبكات الرى والصرف المتضمنة فى هذا المشروع شاملة الادارة والصيانة والعمالة والأمن هي تكلفة اقتصادية ؟
- ٨ هل من الممكن تحمل أعباء القروض الداخلية والخارجية اللازمة للمشروع ؟

- ٥ هل يمكن الإعتماد على الذات فى تمويل البنية الأساسية للمشروع ؟
- ٥ هل يمكن الإعتماد على الذات فى تمويل تشغيل المشروع ؟
- ٥ هل عائد المخصصات المالية للمشروع ، اللازمة لإعداد البنية الأساسية والتشغيل أعلى من العائد المرتقب لو وجهت تلك المخصصات لمشروع بديل ؟

### تقويم البعد الفنى :

- ٥ ويتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :
- ٥ هل المنطقة المختارة ملائمة لمثل هذا المشروع ؟
- ٥ هل تتوفر مصادر الطاقة اللازمة للمشروع ؟
- ٥ هل يلزم إنشاء محطات جديدة لتوليد القوى ؟
- ٥ هل تتوفر كفاءات محلية تغطى إحتياجات المشروع ؟
- ٥ هل يمكن إستيراد التكنولوجيا اللازمة للمشروع ، غير المتوفرة محليا ؟
- ٥ هل يمكن الاستفادة من الدراسات المتعلقة بالأبعاد الفنية لمشاريع مناظرة فى الدولة ؟
- ٥ هل يتم الاعتماد فى دراسة الأبعاد الفنية للمشروع على دور خبرة إستشارية أجنبية ؟

- ٢ هل يتم الاعتماد فى دراسة الأبعاد الفنية للمشروع على بيوت خبرة محلية ؟
- ٣ هل يتم الاعتماد على النفس فى متابعة الأبعاد الفنية للمشروع بعد التشغيل ؟
- ٤ هل الأبعاد الفنية للمشروع تجعله بشكل أولى أفضل من البدائل الأخرى المناظرة ؟

### التقويم البيئى :

- ١ هل المياه اللازمة للتشغيل متوفرة بشكل مستمر ؟
- ٢ هل سيساعد على تقليل نسبة الملوحة والمحافظة على جودة التربة؟
- ٣ هل سيتمكن صرف مياه الرى المستخدمة فيه بشكل آمن ؟
- ٤ هل الطبيعة الطبوغرافية والجيولوجية لمنطقة المشروع تجعله ملائماً من المنظور البيئى ؟
- ٥ هل الظروف المناخية ملائمة للحياة الانسانية والحيوانية والنباتية دون وسائل الحماية الصناعية ؟
- ٦ هل طبيعة التربة تسمح بإقامة البنية الأساسية للمشروع بتكلفة إقتصادية ؟
- ٧ هل طبيعة التربة والرياح تيسر بقاء البنية الأساسية للمشروع وتجعل صيانتها إقتصادية ؟

- ٢ هل موقع المشروع بالنسبة للأسواق المحلية والخارجية يجعل تكلفة المنتج الاجمالية إقتصادية ؟
- ٣ هل سيؤثر المشروع على المياه الجوفية والمشاريع المناظرة من حيث الكمية والجودة ؟
- ٤ هل سيؤدي المشروع إلى تطوير أساليب إنتاجية جديدة وتطوير المناطق المحرومة ؟

### التقويم الإجتماعى :

- ٢ هل يؤدي المشروع إلى خلق فرص عمل جديدة ؟
- ٣ هل يساعد فى إمتصاص البطالة المقنعة ؟
- ٤ هل يساعد فى تحقيق مزيد من التوازن فى الخريطة العمرانية ؟
- ٢ هل يساهم فى توسيع قاعدة الملكية الخاصة ؟
- ٣ هل يلقى المشروع قبولا لدى الرأى العام ؟
- ٢ هل هناك إقبال جماهيرى على المشاركة فى إنشاء المشروع ؟
- ٣ هل هناك إقبال جماهيرى على النزوح للإقامة الدائمة فى منطقة المشروع ؟
- ٢ هل يرتبط المشروع بمزايا صحية وإجتماعية وتعليمية تجعل منطقته منطقة جذب عمرانى ؟



- ٢ هل تمت الاستفادة من السليبيات الاجتماعية التى صادفت المشاريع العمرانية الجديدة فى تخطيط هذا المشروع ؟
- ٣ هل سينمى هذا المشروع القدرات الادارية والتنظيمية لىدى المواطنين على نحو يجعل العائد الاجتماعى المرتقب له أعلى من العائد الاجتماعى للبدائل الأخرى المتاحة ؟

### الجدارة الثقافية :

- ٢ هل سيساهم هذا المشروع فى محو الأمية المهنية ؟
- ٣ هل سيفيد فى تنمية مهارات حرفية ويدوية جديدة ؟
- ٤ هل سيساهم فى تطوير أنماط الاتصال السائدة ؟
- ٥ هل يساهم فى تطوير العادات والتقاليد إلى الأفضل ؟
- ٦ هل يساهم فى احداث نوع من التمازج بين أبناء أقاليم الدولة ؟
- ٧ هل سيساعد فى تحقيق مزيد من الانفتاح الثقافى على العالم ؟
- ٨ هل سيؤدى إلى تعزيز التطوير التكني والمعلوماتى ؟
- ٩ هل سيؤدى إلى نقلة حضارية للمناطق المتخلفة أو المحرومة ؟
- ١٠ هل سيعزز السلوك العام ويرتقى به ؟
- ١١ هل سيققق الأمن الثقافى بدرجة أفضل من البدائل الأخرى المناظرة له ؟

### البعد القومى :

- ٢ هل سيؤدى إلى زيادة الناتج القومى الاجمالى ؟

- ٢ هل سيؤدى إلى الحد من الكثافة السكانية فى الدلتا ؟
- ٢ هل سيساهم فى تحقيق الأمن الغذائى ؟
- ٢ هل سيؤدى إلى توليد مصادر للدخل كالضرائب والرسوم ؟
- ٢ هل سيقفل من الحاجة الى الاعانات والدعم المالى الحكومى ؟
- ٢ هل سيساهم فى التقدم الفنى والتكنولوجى ؟
- ٢ هل سيساهم فى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة ؟
- ٢ هل سيؤدى إلى رواج فى سوق العمالة ؟
- ٢ هل سيدعم روح المنافسة والانفتاح على العالم المتغير ؟
- ٢ هل العلاقة بين هذا المشروع والمشروعات الأخرى العملاقة علاقة تكامل أم أن التركيز عليه يحد من القدرة على تنفيذ مشروع تنمية سيناء ؟

### البعد الأمنى :

- ٢ هل هذا المشروع يعزز الأمن القومى ضد الأخطار الخارجية القادمة من الجنوب ؟
- ٢ هل هذا المشروع يعزز الأمن القومى ضد الأخطار الخارجية الآتية من الغرب ؟
- ٢ هل يعزز الأمن القومى الداخلى ؟
- ٢ هل يمكن أن يؤدى هذا المشروع إلى اظهار الدولة كما لو أن لديها فائضا مائيا ؟

- c هل يمكن أن تستفيد الدولة المعادية من الإعلان عن هذا المشروع ؟
- c هل يمكن أن يؤدي هذا المشروع إلى زيادة ضغط دول الجوار من أجل إعادة النظر في الاتفاقيات المنظمة لتوزيع الموارد ؟
- c هل يمكن أن يؤثر هذا المشروع على المياه اللازمة لتعمير الصحراء ؟
- c هل يؤدي هذا المشروع إلى الحد من العشوائيات كمفارز للاتجاهات المتطرفة ؟
- c هل يؤدي هذا المشروع إلى الحد من الظروف السلبية المولدة للتطرف ؟
- c هل يمكن بتوجيه اعتمادات هذا المشروع إلى مشروع آخر دعم الأمن القومي بدرجة أفضل ؟

### البعد العمراني :

- c هل سيدعم قدرة الدولة على استيعاب الزيادة السكانية ؟
- c هل سيعزز القدرة على تحقيق توازن في خريطة التوزيع العمراني للسكان ؟
- c هل سيساهم في تحقيق تكامل شبكة المواصلات والطرق ؟
- c هل سيعزز شبكة الاتصال والمواصلات مع حلايب وشلاتين ؟
- c هل سيستفيد من خبرة المجتمعات العمرانية الجديدة السابقة ؟

٢ هل يساعد فى تحسين نوعية الحياة فى المناطق العمرانية القديمة ؟

٢ هل سيؤدى إلى تطوير الأداء الفعلى للموارد البشرية بمعنى : تنمية المهارات والمعارف والمعلومات ؟

٢ هل سيؤدى إلى تطوير الأداء المحتمل للموارد البشرية ، بمعنى تنمية الاتجاهات والدوافع والقيم والمعتقدات ؟

٢ هل يساعد فى تطوير القدرات البشرية فى ضوء مفاهيم الجودة الشاملة ، بمعنى

٢ التدريب والتطوير المتواصل وإحداث التغير المناسب لمعطيات البيئة المحلية والعالمية الحالية والمنظورة ؟

٢ هل يساعد فى تطوير المجتمع المدنى وحقوق الانسان ؟

### البعد السياسى :

٢ هل سيؤدى إلى دعم شرعية النظام ؟

٢ هل سيؤدى هذا المشروع الى تعزيز المشاركة الشعبية ؟

٢ هل سيؤدى إلى تحقيق الاستقرار السياسى ؟

٢ هل سيؤدى إلى تعزيز الولاء للدولة ودعم القدرة الرمزية للنظام ؟

٢ هل سيقود إلى الفاعلية فى التعبئة والتنشئة السياسية ؟

٢ هل سيؤدى إلى تعزيز صورة الدولة فى الخارج ويدعم المكانة الاقليمية والدولية لها ؟

- ٢ هل سيؤدى إلى درجة أعلى من الوعى السياسى ؟
- ٢ هل سيققق القدرة على إنشاء مجتمع جديد وبناء نموذج لمشروع قومى شامل ومتكامل ؟
- ٢ هل سيعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجى والتطوير التنظيمى ويدعم التكامل القومى والقدرة التوزيعية والهوية الحضارية ؟
- ٢ هل سيدعم القدرة التفاوضية للدولة فى مشاريع التعاون الاقتصادى الاقليمية والمطروحة على الساحة بدرجة أكبر من البدائل الأخرى المناظرة له ؟
- ونود التأكيد على أن هذه المؤشرات تفيد فى اتخاذ القرار وفى ضبطه فى التنفيذ وترشيد سلسلة القرارات الاستراتيجية المرتبطة به فيما لو روعى الإجابة عليها فى كل مراحل صنع القرار .

## الخلاصة :

نخلص من هذا البحث إلى أن المخاطر بعيداً عن الحسابات التجارية المعتادة - التي يمكن أن تواجه الإستثمار متعددة بين ما هو سياسى وما هو إقتصادى وما هو ثقافى ، ومتنوعة من دولسة إلى أخرى ومن منطقة جغرافية إلى منطقة أخرى حسب ظروفها السياسية والإقتصادية والإجتماعية وعلاقاتها مع دول الجوار ومع القوى الإقليمية والدولية الكبرى . وقد أثبتت التجربة أن مخاطر الإستثمار عامة ولا تقتصر على منطقة بعينها أو على درجة النمو الإقتصادى فحسب وذلك بفعل المتغيرات العالمية العاصفة التي طرأت على الساحة بالإضافة إلى الخبرة التاريخية ونظرة سريعة إلى اضطرابات أسواق المال العالمية فى الفترة الأخيرة بعد إنهيار عملات بعض دول النمرور الآسيوية وتراجع معدلات النمو بها يؤكد هذه النظرية فى حين تذكرنا الخبرات التاريخية بالممارسات السياسية ضد إستثمارات دول الجنوب ومن أمثلة ذلك تجميد الإستثمارات الإيرانية والحصار الإقتصادى على ليبيا والبيع الإجبارى لحصة الكويت فى شركة الزيت البريطانية وإغلاق بنك البركة ومطاردة أموال المصريين لحجبها عن بعض الأنشطة مثلما حدث مع آل فايد فى لندن ، يضاف إلى كل ذلك خطر الإرهاب الذى بات يهدد العالم أجمع دون تمييز بين الدول .

خلاصة القول أنه ينبغى تحليل كافة المخاطر السياسية والإقتصادية والثقافية قبل بدء الإستثمار فى أى دولة لوضع تقييم شامل لتلك العناصر بإستخدام المعايير والمؤشرات السابق شرحها فى هذا البحث سواء فى ذلك الأقطار النامية أو الدول الصناعية .

# مركز القرار للاستشارات

شركة مساهمة مصرية

---

تدريب واستشارات

تنمية المهارات

أبحاث ودراسات

إعلام واتصالات

أول بيت خبرة عربى فى التسويق

الأساسى والاجتماعى والإدارى

مرحباً بكم بمقرنا

٢٥ شارع خضر التونى - مدينة نصر

ص . ب : ٨١٢٧ مساكن مدينة نصر

القاهرة - مصر

---

تليفون : ٢٦٣٧٥٨٧ - ٢٦٣٩٦٥٣

فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

## مجالات وأنشطة المركز :

- تقديم استشارات في مجال التنظيم والإدارة وتحليل السياسات .
- برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية والتنمية البشرية .
- خدمات تنظيم المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .
- إعداد وتخطيط الحملات الانتخابية .
- بحوث الاتصالات والإعلام والعلاقات العامة .
- إعداد البحوث التسويقية والاقتصادية ودراسات الجدوى .
- برنامج التأهيل الدبلوماسي والقنصلي .
- الخدمات الأكاديمية للدارسين المصريين والعرب .



## نفخر أن من بين عملائنا :

- اتحاد الصناعات المصرية .
- البنك الأهلي المصرى .
- المجلس الأعلى للشباب والرياضة .
- شركة النساجون الشرقيون .
- شركات البترول العاملة بمصر .
- هيئة كهرباء مصر .
- البنك المصرى لتنمية الصادرات .
- بنك قناة السويس .
- شركة سيراميكا كليوباترا .

## لا تقل ولكن افعل

لا تقل لا أعلم	بل تعلم !
لا تقل لا أعرف	بل جرب !
لا تقل لا أستطيع	بل حاول !

### مركز القرار للاستشارات

أول بيت خبرة عربي في التسويق

السياسي والاجتماعي والإداري

عمارة ٢٥ شارع خضر الخيري - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر  
عنوان المراسلات: ٨١٣ مساكن مدينة نصر - القاهرة  
تليفون ٢٦٣٧٥٨٧ - ٢٦٣٩٦٥٣ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

General Organization Of the Alexandria  
Library (GOAL)

*Bibliotheca Alexandrina*



## هذه السلسلة ... دليل صنع القرار

تفرض علينا المتغيرات العالمية والتطورات الجارية فى شتى جوانب حياتنا أن نأخذ العديد من القرارات الروتينية والتكيفية والإبتكارية بشكل متلاحق يومياً . سواء كنا أفراداً أو جماعة أو منظمة أو دولة حيث أننا جميعاً نقف فى مفترق الطرق مما يستلزم الإختيار الحر الواعى بين بدائل عديدة وهذا هو بالضبط جوهر القرار الرشيد .

كيف يتسنى لنا مواجهة المواقف الطارئة وإدارة الأزمات وتحليل مخاطر الاستثمار والتعامل فى بورصة الأوراق المالية وإدارة المشروعات الصغيرة وحل المشاكل وتحليل السياسات والإتصال الفعال وتحسين مهارات التفاوض وتخطيط الحملات الإنتخابية وقيادة الشباب وإدارة التغيير وتأهيل العمالة الذكية .

كيف نرتب الأولويات ونفرز الممكنات من المحتملات من بين المرغوبات . وكيف نفاضل بين البدائل ؟ وهذا يتطلب تفكيرك هذا السؤال إلى .. من يفعل ؟ ماذا ؟ متى ؟ أين ؟ لماذا ؟

6.

هذه التساؤلات هى موضوع سلسلة صنع القرار التى نضعها بين يدى القارئ بوصلة هادية له فى معترك الحياة .

مركز القرار للاستشارات